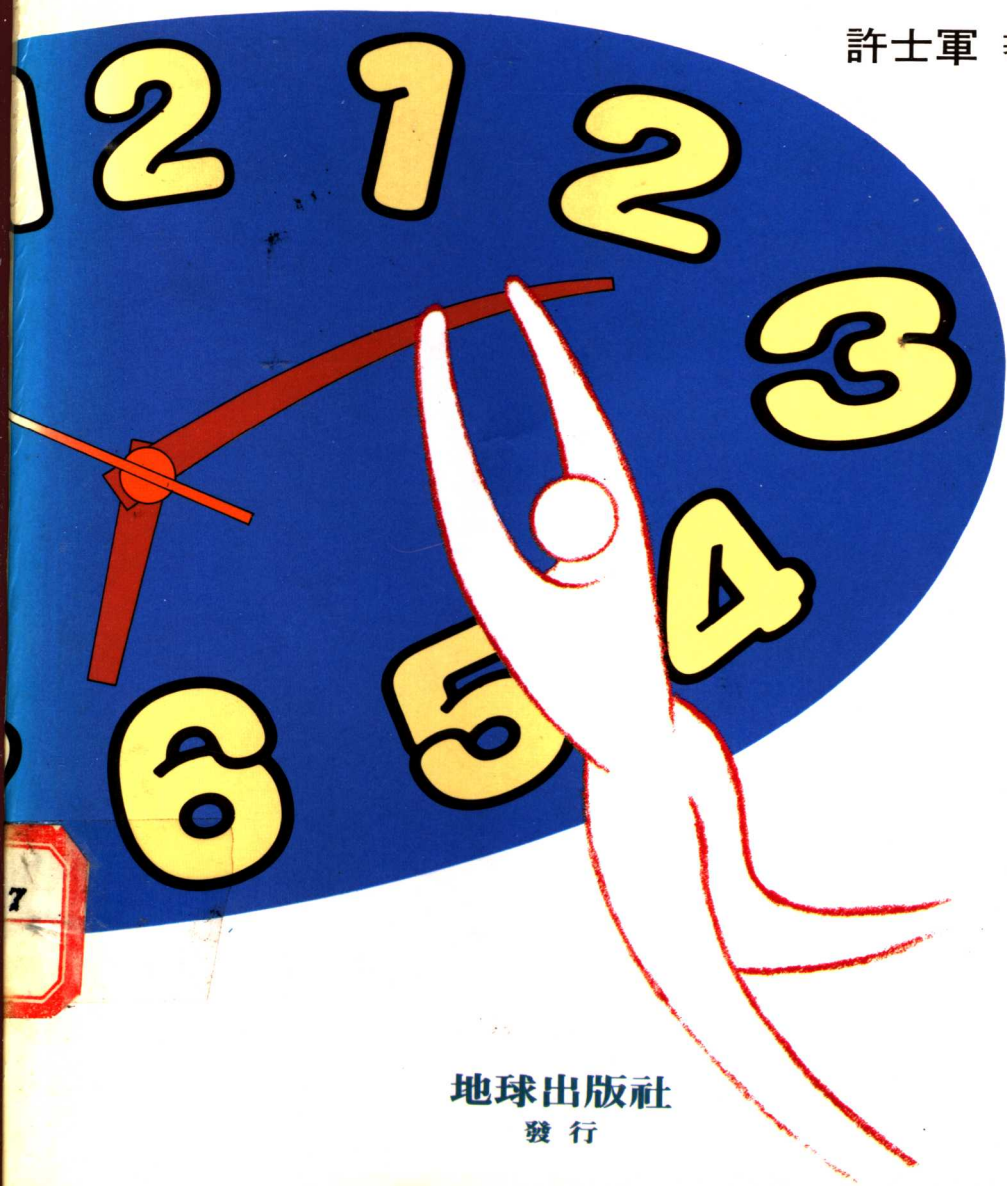


邁向21世紀的管理

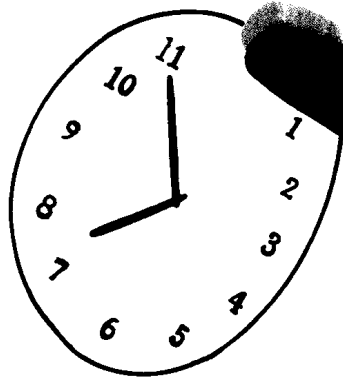
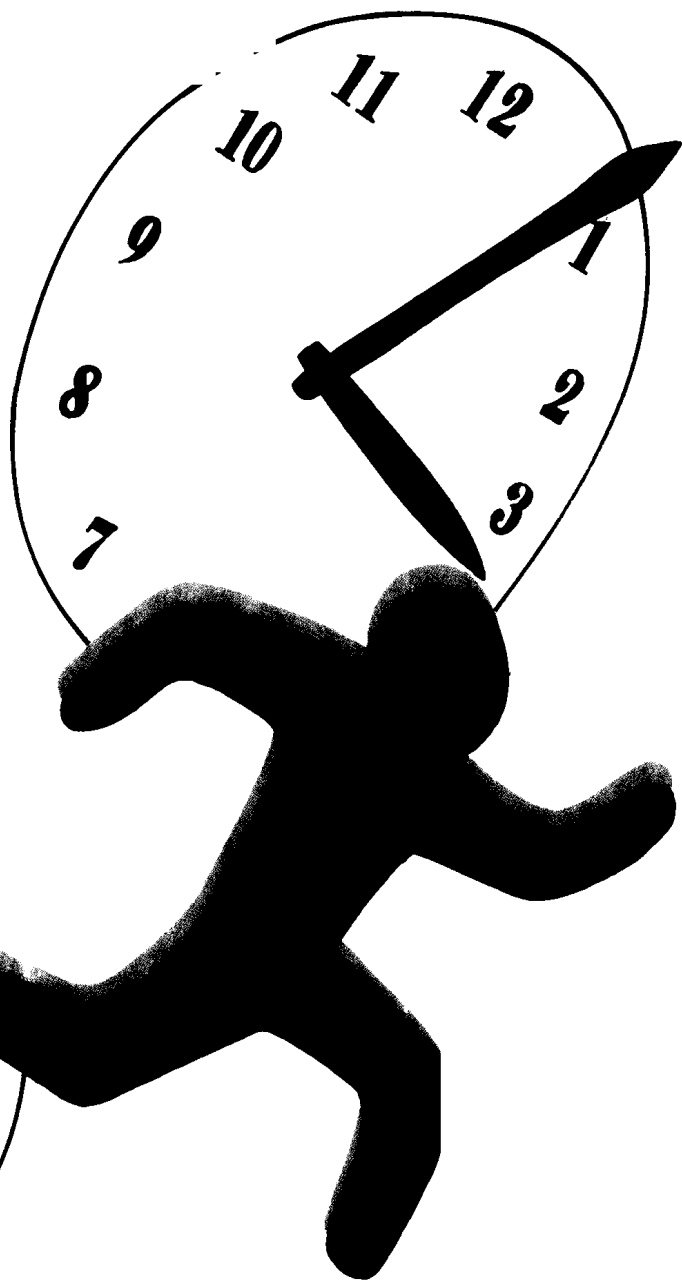
許士軍 著



地球出版社
發行

邁向21世紀的管理

許士軍 著



地球出版社
發行

國立中央圖書館出版品預行編目資料

邁向21世紀的管理／許士軍著．--第一版．--臺北市：

地球，民83

面；公分

ISBN 957-714-203-6（平裝）

I. 企業管理

494

83005800



地球出版社

邁向21世紀的管理

著者・許士軍

出版者・地球出版社

發行人・魏成光

責任編輯・楊嫻嫻

地址・台北市和平東路二段339號

電話・706-7000 傳真・706-4003

劃撥帳號・1322117-1

製版廠・正群彩色製版（股）公司

印刷廠・利康彩色印刷公司

中華民國83年8月第一版

局版台業字第3610號

版權所有・翻印必究

定價 280 元

多元社會下的 管理新趨勢(代序)

回歸「方寸之間」

從功能觀點，管理代表人類生活中非常實際的一種活動，其目的在創造人類組織的經營績效。人類為了謀求生存，改進生活條件，發明了許多器具；同樣地，也發展今天所謂的「管理」。

因此，管理代表一種文化，其演進過程始於對管理這種需要的察覺，進而到屬於管理性活動的採行，再進而發展出有關的系統知識。推動這種演進過程的，除了人類本能的需要和心智的學習能力外，主要乃受到環境改變的刺激。

管理創造績效

首先，讓我們回顧過去一百年來管理發展的軌跡。

一方面，我們所看到的是，管理對於一個機構的作用，從被漠視，到被認為是一種必須的費用，再到被歌頌為掌管一

個機構生產力的器官。事實上，在我們今天的社會中，這三種觀點仍然都同時存在。

另一方面，管理藉以創造績效的途徑，從操作效率的增進，到經營功能的專門化，再到今日所謂策略的規劃與實現。換言之，管理的對象，由具體的作業程序，到功能性部門，再到整個機構。

到這時候，機構本身的發展又帶動了管理的進一步發展。以企業活動的空間領域而言，由國內，而國際，再到全球；因此出現的貿易商、國際企業與環球企業，也需要有不同層次的管理觀念、方法與技巧。

同時，企業或任何機構所依存的社會，在功能上也發生巨大的改變。從「天高皇帝遠」、「帝力於我何有哉」的農業社會，到講求顧客需要、對抗競爭的市場經濟，再到今日利益團體紛立各爭資源局面的多元社會。

管理要能幫助一機構在這種急劇變化的環境中創造績效，其本身亦須有所蛻變，尤其境界應有所提升。其中已相當明顯的趨勢是：傳統上將管理視為一個包含規劃、組織、領導與控制多功能的程序，已不足以因應今後動態而複雜的環境要求；即使是較近發展的策略管理，特別強調對於外在機會與問題的掌握與解決，似乎仍未能脫離功能程序的格局。

一切盡在方寸之間

隱約可見的，未來決定管理績效的，主要在於四項因素：
(一)資訊的取得與利用；(二)時間的掌握與縮短；(三)創新的激發

與實現；(四)倫理的法則與遵守。

如果將前述管理稱為形式上的管理，則此四者較近於實質上的管理，今後管理觀念、活動與方法如朝此方向重組，代表一重大努力方向和挑戰。

儘管管理必須配合機構活動領域擴大而提升其境界，拓寬其視野，方能綜觀全局。但是人們亦將幡然發現，他真正需要的，乃是具有一種能靜，能安，然後能慮的心靈和修養，所謂「方寸之間」，這正如同在物理學發展上，固然我們深入太空，探究宇宙的奧秘，但是許多真理，都蘊藏在微不可見的原子、電子和粒子中一樣。

(本文原載於《卓越》雜誌，1991年12月)



作者 許士軍

1936年生，台大經濟系畢業，政大政治研究所碩士，美國密西根大學企管碩士，哲學(管理)博士。

曾任政大企業管理學系及企業管理研究所教授、主任及所長，新加坡國立大學副教授(英制)，台灣大學管理學院教授與首任院長，並自1991年起擔任中華民國管理學會出版之管理科學學報總編輯。

主要著作包括有「管理學」、「現代行銷管理」、「國際行銷管理」、「國營事業之監督」、「轉型中的我國大學及管理教育」、「放眼世界談管理」及數十篇中英文專論。

目 錄

多元社會下的管理新趨勢（代序）

一、關鍵性策略管理構面

- 策略規劃 3
- 二十一世紀管理的關鍵要素 19
- 建立在時間基礎上的管理 29
- 善用人力開創企業新機運 39
- 我國科技政策之發展及課題 51
- 企業研究發展與策略規劃 59
- 科技的教學、研究與服務 69

二、中國式管理

- 卓越的台灣管理模式 85
- 台塑管理與中國式管理 93
- 從比較觀點探討中國式管理理論之發展 101

- 開發中國家管理者的困境 125

三、家族企業、集團企業 與專業化管理

- 家族與企業 135
- 從台灣經驗看家族企業走向專業化管理 143
- 談家族企業經營權與所有權分離 159
- 談家族企業的功過及專業經理人制度 167
- 從家族倫理到專業倫理 175
- 集團企業與複合企業 183

四、企業倫理、社會責任 與企業文化

- 建立互信的新時代倫理 203
- 企業倫理與企業發展 215
- 社會多元化對於管理的衝擊 233
- 企業家的社會責任 239
- 企業文化 249
- 企業形象 259

五、企業家精神與公營事業

- 攀上企業發展的好漢坡 267
- 經營自主、市場機能與私有財產 275
- 創業行為、創業研究與創業教育 281

- 社團專業經理人的培養及其挑戰 301
- 台灣公營事業開放民營的理論與實際 313
- 公營事業追求企業化經營 331

一、

關鍵性策略 管 理 構 面

策略規劃

前言——策略規劃的本質在於掌握「改變」

傳統上，管理的作用，在於為一機構整理及建立一套秩序，包括組織結構、工作程序及人事升遷等等，如此，可大大增進其業務效率。

但是，這種作用的先提，在極大程度內，係假定外在環境因素保持穩定，此即此一機構所生存的外在經濟、社會、政治以及科技與競爭環境等條件保持不變，因此一機構只需要在內部運作過程中提高效率(efficiency)，即可增進整體之經營績效。

然而，事實上，在今天及未來的世界中，上述前提是不存在的，環境的迅速改變，乃是一項活生生的事實，因此，一個機構必須在變動不居的環境中，不斷檢討本身之生存理由、經營目的及發展途徑等，從中選擇以確保本身的經營效果(effectiveness)，然後追求效率的提高才有實際意義可言。

面臨這種挑戰，管理者有賴利用一套有系統的程序，幫助他了解及分析環境的改變，發掘其對本身的影響，從而選擇未來的努力方向，使得本身能適應環境改變，掌握機會，達

到基本目的。這種一套有系統的程序，一般稱之為「策略規劃」(strategic planning)，代表近二十年來在管理方法上的一大重要發展。1960年代末至1970年代間，在美國企業間風行一時，前所罕見，而近年來，我國亦有若干大型企業加以採行，成效如何，目前尚無定論。不過策略規劃在表面上的觀念甚為簡單，但實際施行卻十分複雜，本文目的，僅就此種策略規劃之意義，規劃程序及其組織結構等問題嘗試做一扼要說明。

從「規劃缺口」到建立策略優勢

在策略規劃背後，有一重要觀念，一般稱之為規劃缺口(planning gap)，此即所謂「自然延伸之未來」與「規劃之未來」間的差距。在傳統的規劃中，人們常常依企業已有之發展軌跡，向前推展或預測，企圖獲知若干時間以後本公司所處地位，以此做為目標，從而進行必要的準備和安排。在策略規劃觀念下，這種預測所獲者乃屬於「自然延伸的未來」，乃基於企業本身現有表現及條件，並假定未來環境將和過去環境大致相同，此顯然不是策略規劃中所假設之未來，自然也不宜視為追求之目標。

反之，「規劃之未來」乃基於公司本身之經營目的及使命，考慮到環境可能之改變，從而描繪出公司在未來環境中應達到而且有可能做到的狀況。因此，在此所謂「規劃的未來」同時兼顧公司之主觀願望、客觀環境以及實現可能性三者，這才是策略規劃所應憑藉的基礎。

不過，上述「自然延伸的未來」在規劃中也不是可加忽略或不顧的。因為在策略規劃中，公司今後努力的方向，就是要將本身從「自然延伸的未來」導引到「規劃的未來」，換言之，如何關上這一缺口的問題，這才是策略規劃的真正作用，例如公司可採取開發新產品、新市場、收購或合併，減低成本計畫等手段以達成之，構成策略規劃的主要策略選擇。

規劃缺口可以利用不同的績效指標加以界說：數量性者，如營業額、市場佔有率、利潤、投資報酬率、經銷商家數等等；非數量性者，如公司形象、經銷商支持等等。

不過，由於環境變動日趨劇烈，即使預估自然延伸之未來，亦感困難，因此近年來在策略規劃的做法上，有逐漸減少對於規劃缺口觀念的重視，而改以建立策略優勢地位取代之趨勢。

在策略規劃體系中，策略乃指有關一機構未來主要發展方向的決策，例如是否要進入或退出某一產業或市場，以及以何種方式進入或退出之抉擇。這種策略乃是屬於企業整體的改變，而非限於機構內某一功能或部門，對於企業未來的成敗，具有根本上或結構性的影響作用。

策略優勢地位之建立，所要考慮的因素，包括：(1)公司目前經營績效及問題，(2)公司股東及高層主管的期望，以及(3)環境的一般分析，包括經濟、科技、社會、政治及法令、競爭等方面。規劃者希望能從此等因素之分析中，發現公司所面臨的機會(opportunities)、威脅(threats)以及本身所具有的優勢

(strengths)與劣勢(weaknesses)。據以擬訂其未來所應採取的策略。

策略規劃的觀念模式

在實務層次，沒有兩家企業的策略規劃是相同的，但是在觀念層次，他們卻包括有共同的基本要素及做法。以下所將說明者，即代表此等基本要素。

規劃基礎

策略規劃必須建立在若干基本前提上，這些前提乃存在於規劃程序之外，它們對於規劃結果，具有決定性作用。

——外在關係方面之期望：最主要者，為股東。但在於大型企業，尚應包括其他利益團體方面，如當地社區、一般社會、政府、顧客、供應商及主要貸款者等。

——內部關係方面之期望：主要為高層管理者、一般經理人員及員工等。

——經營狀況之檢討及預測：對於過去，必須瞭解公司的經營績效資料，如營業額、利潤、投資報酬、市場佔有率、員工生產力、公共關係及新產品開發等。對於當前狀況，除上述資料外，還要包括當前管理能力、員工技術水準、競爭狀況、公司形象等。對於未來，除對本身之可能經營績效預為估計外，並應包括外在環境的預測，如人口、政府政策、國際局勢、科技發展等。

——最後為所謂SWOT分析，此即前此所稱之公司針對其

環境機會或威脅，本身所具有之競爭優劣勢，進行歸納，做為企業決定其未來發展目標及策略所不可缺少的依據。

規劃本體

包括界說機構本身應有之使命(mission)、信念(creeds)、目標(objectives)、政策(policies)及策略(strategies)等。廣義言之，這些都可視為不同層次的計畫。

現分述於次：

——使命 一般自市場及產品觀點，說明本企業生存的理由，例如「提供個人財務規劃及保障」(保險公司)、「提供迅速、有效而經濟之空中客貨運送服務」(航空公司)、「滿足日益增加之人口之能源需求」(石油公司)、「藉由產製多用途肥料以促進全世界之糧食生產」(肥料公司)、「提供經濟有效率之汽車」(經濟型汽車製造廠)。

這些使命，都代表社會之某種基本需求，對內構成一組織之基本經營哲學，對外形成一組織之特色和形象。問題是：這種使命之界定，既不能過於具體，束縛事業發展之彈性，又不能過於空泛，缺乏有效之指引作用。因此，學者建議，在使命說明中應能兼顧產品效用及市場，將可避免過於空泛的缺點。不過，使命說明所表現的一般性程度，對於企業發展有甚深遠的影響。例如美國電話及電報公司(AT & T)多年來所揭示的使命，就是：「本公司的業務就是服務」；杜邦(Dupont)公司則為：「經由化學以提供